

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE TATIANA CONRADI

ESPECULAÇÃO INICIAL SOBRE AS DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA



CURITIBA

2014

ALINE TATIANA CONRADI

ESPECULAÇÃO INICIAL SOBRE AS DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado à disciplina Trabalho
de Fim de Curso, como requisito para
conclusão do curso de Ciências
Econômicas, setor de Ciências Sociais
Aplicadas

Orientador: Adílson Antonio Volpi

CURITIBA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

ALINE TATIANA CONRADI

ESPECULAÇÃO INICIAL SOBRE AS DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL E MERCADO LÓGICO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à disciplina
Trabalho de Fim de Curso, como requisito para conclusão do curso de Ciências
Econômicas, setor de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Mestre Adilson Antônio Volpi

Orientador – Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná,
UFPR

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, UFPR

Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira

Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, UFPR

Curitiba, dezembro 2014

A G R A D E C I M E N T O S

À Deus, pela graça de ser sua filha.

Aos meus pais, irmãos e "irmãs", pelo amor incondicional, paciência e apoio a todas as decisões tomadas para essa conquista.

Aos professores, pelas suas importantes contribuições na minha formação acadêmica e pessoal.

Aos amigos em especial da Oxy Training Academia, pelos ensinamentos, que em universidade nenhuma, nem em livros poderia conseguir.

“O meu povo perece por falta de conhecimento”

O s é i a s 4:6

RESUMO

O trabalho é uma visão inicial sobre a organização das academias de ginástica, dividido em três estágios, com uma descrição sobre o negócio, os produtos oferecidos, as características do mercado de concorrência monopolística em que está inserido, e suas dificuldades para se manter sustentável, com relação à guerra de preços, à rotatividade de funcionários, e buscar a diferenciação pela inovação, com o risco dos modismos muito comum no setor; algumas tendências do setor tem de ser levadas em consideração; como rompimento do paradigma de *fitness* para *wellness*, reconhecer e oferecer serviços complementares que atendam as necessidades secundárias da população, e do tamanho das empresas, e por fim algumas sugestões de resolução desses problemas.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Academia de Ginástica. Fitness. Wellness.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.	O NEGÓCIO	11
2.1.	PRODUTOS	11
2.2.	CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA	12
2.3.	ESTÁGIOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
3.	DIFICULDADES	15
3.1.	SUSTENTABILIDADE	15
3.1.1.	GUERRA DE PREÇOS	16
3.1.2.	ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS	16
3.1.3.	INOVAÇÃO E MODISMOS	18
4.	TENDÊNCIAS	19
4.1.	CULTURA FITNESS E WELLNESS	19
4.2.	NECESSIDADES SECUNDÁRIAS	20
4.3.	TAMANHO	21
5.	POSSÍVEIS SAÍDAS	23
5.2.	DESCENTRALIZAÇÃO DO PROPRIETÁRIO	23
5.3.	DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO	24
5.4.	MARKETING CULTURAL	25
6.	CONCLUSÃO	26
	REFERÊNCIAS	27
	ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

O sedentarismo e a má alimentação, como demonstrado por resultados de pesquisas recentes, já figuram como pandemias (PITANGA, 2002). Utilizamos cada vez mais o carro, comemos cada vez mais em *fast-foods*, somos a geração da tecnologia wireless, do controle da tv, do computador móvel. Um simples ato de subir escadas é cada vez mais raro no dia a dia da população, com os adventos dos elevadores e escadas rolantes. Situações que antes ao menos exigiam algum esforço muscular foram substituídas por exigências motoras quase nulas. Para agravar esse fator, estamos cada vez mais nos alimentando mal, comendo comida congelada e *junk food*, sem tempo para preparar nossas próprias refeições. Produtos industrializados, com altos teores de gorduras maléficas ao corpo, sódio, açúcares, conservantes, proporcionam uma maior economia de tempo mas também aumentam muito os riscos de problemas sérios de saúde num futuro não tão muito distante. Parece contraditório, mas as pessoas estão cada vez mais apressadas e sedentárias. Esse modo de vida contemporâneo toma tempo e não permite que haja espaço suficiente para os cuidados com o corpo e a mente. Os resultados desse estilo de vida geralmente são negativos e aparecem cada vez mais cedo.

Dado esse cenário negativo e amplamente divulgado por pesquisas, a população tem procurado cada vez mais maneiras eficientes e rápidas de cuidar da alimentação, de seu estado físico e também de seu estado mental. A busca pelo bem-estar e qualidade de vida tem aumentado, uma vez que se torna perceptível que o sedentarismo, a má alimentação e os vícios contemporâneos como o fumo e o álcool podem encurtar a vida das pessoas. As academias de ginástica e musculação se tornaram, nesse contexto, uma alternativa única para grande parcela da população urbana, que começou a desenvolver consciência quanto a qualidade de vida e da importância da atividade física para o bem estar.

Além dos fatores já mencionados, os serviços prestados por uma academia de ginástica e musculação tem sido cada vez mais procurados por uma série de outras razões, além dos perigos do sedentarismo, má alimentação e excesso de peso. Antes, o investimento em uma academia era feito apenas por uma classe mais alta da sociedade, que podia dispor desse dinheiro para se exercitar em um local adequado. Agora, com a ascensão da classe C e D no país, esse produto está mais acessível para uma grande parte da população. Além desse fator, outros podem ser citados, como o aumento da insegurança nos bairros que faz com que fique mais perigoso fazer esportes ao ar livre. Fica cada vez mais difícil também para as pessoas encontrarem tempo para dedicar a atividade física, entre todas as atividades profissionais, acadêmicas, relacionamentos sociais, família e etc. A academia entra aí como um meio de concentrar em um só lugar vários tipos de atividades, disponibiliza também profissionais especializados que podem auxiliar na

prática mais eficiente da atividade física, além disso, representa um investimento mensal que dificilmente será ignorado durante o mês. Aliado à isso temos a grande mídia que sempre enalteceu a beleza física e agora, nos últimos anos, vem também dando ênfase à importância de se ter uma vida saudável.

Este trabalho tem como objetivo analisar a evolução na organização dessas empresas, como estas estão evoluindo para atender essa demanda crescente de praticantes de atividade física, e para isso está dividido em quatro partes, a primeira sendo uma descrição do negócio, o mercado em que ela está inserida e os três níveis de organização; o segundo refere-se às dificuldades que cada um desses estágios organizacionais enfrentam para se manter sustentável; o terceiro são as tendências identificadas para o setor, uma delas é o desafio de romper a ditadura da atividade física direcionada apenas para estética; e por fim algumas sugestões para superar esses desafios e desenvolver o setor. Como auxílio foi utilizada uma pesquisa qualitativa com profissionais e clientes de academias, contendo uma síntese da entrevista em anexo. Sendo esta dividida em 5 grupos, dois de professores de educação física, dois com frequentadores, cada um com sete entrevistados, e uma entrevista individual com uma aluna, que por motivos profissionais está sempre mudando de cidade, mostrando uma perspectiva nacional do setor.

1. O NEGÓCIO

As academias de ginástica, são empresas prestadoras de serviço, relacionadas à saúde, tem por função “prestar serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob orientação direta de um professor de educação física” (TOSCANO, 2001), além de ter uma estrutura física para a atividade física, como equipamentos adequados, a fim de proporcionar o exercício de forma segura.

No final da década de 80 e início da década de 90, há uma expansão das academias de ginástica como empreendimentos. Nesses empreendimentos, caracterizados pelos serviços cada vez mais diversificados, os proprietários passaram a compor uma maior quantidade de ofertas aos clientes, diversificando e padronizando as aulas de ginástica em diferentes modalidades, com o objetivo de ampliar as possibilidades e satisfazer as exigências da demanda crescente. A partir desse período surge o conceito de academia atual, baseada na oferta de serviços principalmente de ginástica e musculação, com apoio de profissionais da área e disponibilidade de equipamentos especiais para a prática de atividade física de qualidade.

2.1. PRODUTOS

Essas atividades estão geralmente divididas em duas áreas, o treino individual, realizado na sala de musculação, onde cada aluno recebe a sua série de atividades, programadas pelo professor, conforme seus objetivos, necessidades e limitações; e a outro tipo são as aulas coletivas, as aulas de ginástica propriamente dita, são aulas geralmente coreografadas, onde o professor monta um programa geral, onde varia picos de intensidade, atividade intensa com períodos de recuperação, sem preocupações com alunos individualmente, apresentando opções de execução do exercício mais simples para os iniciantes, ou para os que por algum motivo não conseguem executá-lo.

A cobrança da mensalidade da academia é a sua principal fonte de receita, mas existem serviços que são cobrados à parte como a avaliação física do aluno, que é realizada nos primeiros dias de frequência na academia, nela o professor realiza uma anamnese, como o histórico médico da pessoa, ou casos de doença na família, principalmente as cardíacas, também faz uma série de medições, como peso, altura, percentual de gordura, assim permite que ele e o aluno tenham uma

base para verificar as reais necessidades, e como alcançá-las de forma mais eficiente, é indicada que seja refeita a pelo menos 3 meses, para comparar a evolução do aluno; algumas ainda oferecem o serviço de nutrição, com um profissional da área, prescreve uma dieta compatível com o objetivo, e com as atividades a serem realizadas pelo aluno.

Por se tratar de prestação de serviço a capacitação do profissional é muito importante para o bom funcionamento da empresa, principalmente no caso em que existe um contato direto, pessoal e constante entre professor e cliente, portanto as relações de trabalho devem ser uma das principais atenções dadas pelo empresário; mesmo não existindo muita inovação tecnológica nos equipamentos de uma academia, as maiores inovações estão no conhecimento, seja, na forma de execução do exercício, novas modalidades, novas metodologias, descobertas sobre benefícios de determinadas atividades; essa evolução da informação e de sua complexidade e multiplicidade, adicionada ao conhecimento tácito exigem um aprendizado contínuo, muito mais complexo, sistêmico e permanente, exigindo um sistema organizacional muito flexível, o gestor tem que estar atento às inovações organizacionais da empresa, pois este tende a ser um diferencial do mercado; essa configuração de trabalho não é exclusiva das academias, sendo derivado do sistema toyotista de produção.

2.2. CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA

As Academias de Ginástica estão inseridas em um mercado com características de concorrência monopolística, pois existe livre entrada e saída, sem barreiras, a grande parte delas são basicamente tomadoras de preço, pois não apresentam nenhuma diferenciação de produtos e serviços, o cliente acaba selecionando uma ou outra por motivos relacionados diretamente à sua rotina diária, como proximidade à sua casa ou trabalho, onde se reúne seu grupo de amigos, facilidade de acesso, o que a empresa não tem poder de alterar à seu favor. Porém os serviços prestados podem ser diferenciados, mesmo sendo substitutos próximos, ou seja, todas as empresas têm o mesmo objetivo final: prestar o serviço a fim de o cliente praticar atividade física de forma segura; mas ainda assim podem obter algum poder de monopólio, se conseguir agregar valor e ir além das suas concorrentes, vantagens difíceis de serem conquistadas, são restritas a poucas empresas e não podem ser removidas com facilidade.

Na concorrência monopolística, as empresas que conseguem fazer uma previsão à longo prazo, conseguem se diferenciar no mercado por lançar produtos novos, e estes quando atingem o mercado, desprevenido de concorrência, já está

solidificado nas empresas inovadoras, e estas estão preparadas para atender a demanda pelo produtos, podendo então cobrar um preço maior até que o mercado esteja saturado, mas quando isso acontece já estão com outra novidade.

Muitas não conseguem fazer uma previsão de longo prazo e adequar as atividades oferecidas, o que enfraquece as suas estratégias; isso é consequência da dificuldade em monitorar o ambiente e interpretar a conjuntura e tendências, as mudanças dentro das empresas são realizadas quando vira moda, muitas vezes quando a mídia aborda o assunto, o que gera uma demanda rápida; aquele que conseguir atender a essa demanda antes conquista uma parcela maior do mercado; mas essas mudanças inesperada tem impacto sobre os professores, gera incerteza na relação com clientes e funcionários, pois estes podem ser substituídos se não estiverem capacitados na nova modalidade, isso dificulta a empresa estabelecer uma posição firme com profissionais e clientes. Essa fragilidade é umas das maiores dificuldades encontradas dentro das academias de ginástica a fidelização de clientes e funcionários.

2.3. ESTÁGIOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As academias, segundo Furtado (2009), apresentam três estágios, o primeiro, que representam o grau de poder de monopólio das empresas, pois este está diretamente ligado com o grau de inovação organizacional da empresa; o primeiro é típico de empresas em condições de concorrência perfeita, é fundada por afinidade de seu proprietário com a educação física, muitos tem formação na área, muitos professores têm como expectativa de carreira montar a sua própria academia, e gerenciá-la, mesmo com pouca ou nenhuma formação em gestão, o conhecimento adquirido vem de observar o funcionamento de outras academias em que trabalharam anteriormente, sem inovação nenhuma, apenas replicação. Cavagnoli (2005) mostra que existe uma grande natalidade de pequenas empresas no 1º ano, chegando a 39%, aponta 5 motivos, sendo que 3 estão relacionadas à problemas com o gestor, como deficiência no momento prévio à abertura, não realizou um estudo de mercado; deficiência na gestão do negócio, não está preparado para atuar com as diversas funções; e problemas pessoais que impedem este de trabalhar, como saúde e não ter um sucessor. Essas empresas são tomadoras de preço, a única forma de ganhar mercado é através de guerra de preços, o que prejudica a sustentabilidade do negócio, pois esta fica sem capital para investir, ou mesmo sem capital de giro, fator de alto risco pela grande sazonalidade do setor, onde o número de alunos reduz muito nos períodos de férias e no inverno.

O segundo estágio há mescla de entre afinidade e a inserção das tecnologias da administração em busca de lucros, essas empresas ainda são tomadoras de preço, mas tem uma capacidade maior de absorver inovações, nesses estágios observamos academias com sistema informatizado de controle de alunos, interligando o acesso do aluno à academia com o pagamento da mensalidade, por meio de catraca eletrônica, e também comunicando com o treino do aluno, possibilitando a empresa a ter controle da frequência do aluno, uma ferramenta útil para realização de marketing e de projeções de fluxo de alunos para planejamento à curto prazo, reduzindo o impacto da sazonalidade, mas a grande preocupação deste estágio é com a sustentabilidade do capital humano, como mencionado acima, para absorver rapidamente as inovações, acaba sacrificando alguns profissionais, muitas vezes por modismos; e por outro lado, muitos professores aproveitam essas oportunidades, ao fazerem o treinamento das modalidades da moda, este é que acaba por obter poder de monopólio ao vender a mão de obra, indo trabalhar para a empresa que oferecer maior valor de hora/aula.

Em terceiro, o estágio mais elevado, as tecnologias dos instrumentos de produção e da gestão são encontrados nas academias, nesse estágio é muito provável que as empresas conquistem algum poder de monopólio, pois elas conseguem identificar rapidamente a mudança do mercado, quando não são as causadoras da mudança. Essas empresas são pioneiras, conseguem identificar tendências de consumo e trazer para dentro da academia, e em alguns casos formar um mercado novo de consumo; essas empresas apresentam um nível organizacional estabelecido, com divisão de trabalho eficiente.

3. DIFICULDADES

A formação desse tipo de empresa é simples e barato, por isso a grande maioria delas são micro ou pequenas, chegam a representar 99,75% do setor, (SEBRAE, 2014), assim podem estar dispersas, atingindo todos os públicos, de diferentes regiões e poder monetário. E apresentam necessidades especiais, relativas ao tamanho, como obtenção de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e dentre eles os recursos humanos.

O número de academias cresceu muito nos últimos anos, apenas entre 2009 e 2012 o aumento foi 29%, sendo o segundo país com mais academias do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos (SEBRAE, 2014), além da concorrência com outras academias, existe a concorrência com outras formas de praticar atividade física, como prática de algum esporte, exemplo futebol, nas quadras esportivas, corridas e passeios ciclísticos em parques, academias públicas entre outras, que apresentam custos mais baixos que as mensalidades cobradas.

Os problemas relacionados ao tamanho da empresa e a elevada concorrência do setor interferem diretamente na sustentabilidade da empresa; ou seja, impedem o crescimento desta ou mesmo a sua viabilidade econômica. Luiz Barreto – Presidente Nacional do SEBRAE, afirma “As micro e pequenas empresas tem que ter foco em produtividade para minimizar custos, aumentar a lucratividade e o nível de competitividade”.

3.1. SUSTENTABILIDADE

São basicamente duas dificuldades encontradas pelas academias de ginástica que atuam diretamente na sustentabilidade da empresa, conforme mencionado anteriormente uma delas é a concorrência por preço, que atinge as empresas do primeiro estágio; e o segundo é a rotatividade de funcionários que é o principal desafio das academias no segundo estágio.

3.1.1. GUERRA DE PREÇOS

Para se manter competitivas, as empresas que não conseguem inovar, ou se diferenciar das demais buscam na redução de preço ganhar espaço no mercado, e para isso as empresas têm que continuamente manter os seus custos baixos, e por serem micro e pequenas empresas, e muitas estão no estágio inicial de organização empresarial, não sabem como atingir uma economia de escala, com produção satisfatória, ou seja, um número de alunos que dilua os custos fixos e reduza os custos médios, de outra forma além desta; conseqüentemente a redução de custos acaba se voltando para mão de obra barata, pouco investimento em formação de capital humano, voltando estes para renovação de equipamentos, pois empresas desse porte têm restrições financeiras, encontram maior dificuldade em obter crédito, por constituírem um alto risco, e quando conseguem têm que arcar com juros mais altos; problema claro de capitalização da empresa, que tende a piorar com a redução contínua dos preços.

Empresas no segundo estágio, também entram na guerra de preços, mas em casos especiais, com tem um pouco de previsão de vendas, promovem promoções em épocas de baixo movimento, para garantir um fluxo de caixa mínimo, essas baixas de preço são programadas e temporárias, não interferem na capitalização da empresa como no primeiro estágio.

A guerra de preço como estratégia da empresa como captação de alunos, é perigosa, principalmente se a empresa não conhece o seu ponto de equilíbrio, e o ponto ótimo de funcionamento; isso mostra por que as empresas com baixo nível gerencial são as adeptas dessa prática; As empresas de primeiro estágio, não sabem o nível de alunos ideal para seu funcionamento, acreditam que quanto mais alunos melhor, o que prejudica a capitalização inclusive na época de maior demanda do serviço, pois o aumento dos custos é maior que da receita; já as empresas que tem essa percepção, como essas que lançam promoção planejadas, já o fazem para manter o seu ponto de equilíbrio nas épocas de menor movimento, por isso não interferem na capitalização da empresa.

3.1.2. ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS

A rotatividade de professores é relativamente comum entre as academias de ginástica, e a maioria não identifica isso como um problema que interfira na sustentabilidade da empresa, pois é de fácil substituição desses profissionais, pois

existem muitos professores na empresa, que fazem pequenas jornadas de trabalho, e profissionais que atuam em mais de uma empresa, alguns chegam a dar aulas em cinco academias; a sustentabilidade fica prejudicada com a perda de conhecimento com a saída do profissional.

O *turnover* e o conhecimento estão altamente relacionados, a saída de um funcionário da empresa é considerada por Falconi (2005) um vazamento de conhecimento, e acarreta um custo elevadíssimo, não apenas pelo investimento realizado em treinamento, mas principalmente pela perda de conhecimento tácito, aquele que o funcionário adquire no processo produtivo, no caso o conhecimento sobre os clientes, ao fazer o acompanhamento de

seus treinos e evolução, e de criar um vínculo afetivo com o aluno.

As empresas de nível intermediário de organização acabam perdendo oportunidades de avançar na inovação organizacional por não estabelecer uma relação concreta com o profissional, todo avanço é reiniciado com a entrada de um novo profissional, principalmente por que as elas não estão preparadas para absorver o conhecimento tácito do professor que deixa a empresa, todo processo de treinamento por falta de inovação, acaba se tornando rígido, padronizado, sem a flexibilidade que as últimas técnicas de gestão estão apontando como fundamentais para atender o novo cliente.

A sustentabilidade no quadro de professores ainda tem impacto na fidelização do cliente, pois gera um vínculo pessoal entre professor / aluno; e a sua conservação gera credibilidade na empresa, pois ele sabe que quando ele for treinar o professor conhece os seus objetivos e principalmente suas limitações; se estiver que passar todas as informações novamente para outro professor, a academia perde espaço na escolha do aluno.

O problema de investimento em capital humano se reflete na grande rotatividade de funcionários, e conseqüentemente de clientes, as empresas grandes estão sempre voltadas em captar clientes novos investindo em publicidade, mas como sugerido por Penrose (2006, p.81) "O capital é um problema para as firmas pequenas e novas, tanto quanto a "demanda". O mesmo tipo de qualidade de "empreendedorismo" capaz de ser bem sucedido numa firma conhecida e já estabelecida pode não ser igualmente bem-sucedido na "venda" de uma firma nova", ou seja, as pequenas empresas devem se preocupar em manter a sua credibilidade com os seus clientes, promovendo a maior aderência, aumentando a permanência destes na academia, estar sempre se "vendendo" para aqueles que já são clientes e funcionários. As academias já situadas no terceiro estágio superaram essa fase de sustentabilidade de funcionários.

3.1.3. INOVAÇÃO E MODISMOS

As empresas já firmadas no mercado não se podem dar o luxo de não se preocupar com a sua sustentabilidade; mas o que faz com que conquistem mercado e obtenham poder de monopólio é a capacidade de inovar, de estar constantemente lançando produtos, no caso modalidades de aulas ou de treinamento; mas muitas dessas novidades são apenas modismos, geralmente relacionadas às celebridades, ou à mídia, essas aulas geralmente não são baseadas em conhecimento científico, com as aulas de axé, de alguns anos atrás; a inovação realmente acontece quando esta é duradoura, que são baseados em pesquisa e desenvolvimento, algumas não são novidades propriamente, como é o caso do Pilates, que já vem da década de 40, mas a adequação desse método para as academias é a inovação.

As empresas pioneiras têm que estar atenta ao mercado e suas mudanças, pois é muito fácil a disseminação dessas inovações, que dificulta muito a sustentabilidade, pois estas arcam com os riscos iniciais que toda inovação apresenta, que vai desde o risco de oportunidade de retirar uma modalidade já existente para abrir espaço para a nova, o investimento no profissional, e em equipamentos quando necessário. O poder de monopólio adquirido pode rapidamente ser perdido, dependendo da rapidez que a concorrência se apropria do conhecimento. Toscano (200, p.41) afirma que: "Grandes oportunidades, em termos de retornos comerciais, podem ser potencializados quando há investimentos na área científica, por exemplo numa maior aderência do 'cliente' ao estabelecimento e quando se fala em ciência em academia, trata-se, principalmente, da carência de recursos humanos especializados. O investimento neste deve preceder estratégias de marketing."

4. TENDENCIAS

Tendência do mercado não deve ser analisado apenas pelas modalidades oferecidas, voltadas exclusivamente à educação física, mas analisar as necessidades secundárias dos alunos, como equipes multidisciplinar, deixar de ser uma academia basicamente e volta-se para o mais amplo como centros de saúde e estética, onde em um só local pode se encontrar a atividade física orientada por um professor, como um nutricionista que estará dando atenção à alimentação, princípio básico, mas o que realmente agregaria valor são parcerias que podem ser feitas, como com esteticista, pois ainda a maior procura por academia é por motivos de estética, conciliar a massagem modeladora com a aula aeróbica (já que uma potencializa o resultado da outra), outro meio é com um corpo médico, pois sabe-se que a atividade física está se voltando cada vez mais para a saúde, ou mesmo parceria com laboratório clínico, que complementaria a avaliação física com um exame simples de sangue.

O Foco no Cliente apresentado por Falconi, refere-se à “alinhar os produtos com as necessidades do Cliente, maximizando o valor agregado e reduzindo os custos em características que não agregam valor. Focar no cliente tornou-se além de uma atitude e cultura organizacional, uma prática científica.”; porém há falta de percepção das necessidades de satisfação dos Clientes, pois nem sempre o que ele quer é o que ele precisa, Toscano (2001, p.42) diz “Muitas vezes, o desafio maior desse profissional está em ouvir respeitosamente todas as expectativas do programa de condicionamento físico idealizado pelo aluno e convencê-lo de fazer justamente o contrário”.

4.1. CULTURA FITNESS E WELLNESS

A cultura do *fitness* (direcionada para a estética) é um grande bloqueio a ser vencido pelas academias, a grande maioria dos entrevistados assumiram que buscaram a academia por estética, a atividade física atualmente apenas reforça a ditadura da beleza; desviando a atenção ou mesmo deixando passar despercebido as necessidades secundárias dos alunos. Mesmo que “No Brasil, especificamente, os programas de educação “atividade” física têm início alicerçados em bases médicas, procurando formar o indivíduo “saudável” com uma boa postura e aparência física” (PITANGA, 2002 P.51), a aparência ainda é a mais relevante para a busca da atividade física, mas não é a que retém o aluno assíduo, muitos desistem

por não encontrarem benefícios reais, outros que encontram mudam o seu foco, mas a estética permanece.

A tendência do *Wellness* (idéia do sentir-se bem) é a nova maneira das academias abordarem a atividade física, mas para isso é preciso identificar as outras fontes que leva uma pessoa a sentir-se bem, a atividade física é um dos principais meios, mas não é o único e sozinho não tem resultado a longo prazo, mas observa-se a mudança de hábitos ao iniciar a exercitar-se, apontada por muitos como o gatilho para mudanças mais profundas, como a alimentação, tempo de descanso (sono), até produtividade no trabalho e melhora nas relações sociais.

Toscano (2009, p.41) ao afirmar “As academias ainda não absorveram a mudança conceitual, a passagem de elemento puramente estéticos para um paradigma de educação para a saúde” esclarece o papel dessas empresas na sociedade: Educação para a saúde! Como o Bem Estar Social está ficando cada vez mais sob responsabilidade do privado, queda do *Welfare State*, a academia ao promover o bem estar individual cumpre sua responsabilidade social, e acaba tendo o seu retorno como o explica Furtado (2009):

“Esse movimento, de mudança nas academias dos paradigma do *fitness* para o *wellness*, por tratar-se de uma mudança determinada pela necessidade de melhoria de desempenho do negócio na acumulação de capital, apresenta alguns outros aspectos que são fundamentais para sua compreensão, todos eles relacionados com a necessidade de vender a mercadoria produzida, como ampliar o público alvo para a venda da mercadoria e aumentar a retenção ou aderência do cliente, concretizando segunda venda”

4.2. NECESSIDADES SECUNDÁRIAS

As necessidade secundária são tão importante quanto a atividade física, como a necessidade social, muitos procuram a academia para fazer o seu *happy hour*, encontrar com amigos, jogar conversa fora. Para isso a formação de grupos de afinidade dentro da empresa são importantes, como um grupo de sobrepeso, muitos que se encontram nessas condições não frequentam academias por vergonha, é comum ouvir que a pessoa quis emagrecer um pouco antes de procurar uma academia, é uma demanda insatisfeita, que não encontrou um local que a cultura do corpo belo não fosse o valor da empresa.

A facilidade de se obter informações, a mídia está influenciando a população à buscar um novo estilo de vida e conseqüentemente a atividade física está em alta, tem seu lado positivo, a ampliação do mercado, mas tem o seu lado negativo, como a internet com vários vídeos “faça em casa”, aplicativos no celular, e de criar falsas

expectativas nos alunos, como o desejo de virar uma *panicat*¹; se a empresa estiver olhando apenas para a atividade física não irá conseguir acompanhar o mercado, e ficará defasada, pois isso o cliente pode conseguir facilmente na rua, como mencionado anteriormente, "A mudança das necessidades dos clientes exige abordagens inovadoras" (Hickman, 1993); os professores devem mediar as informações obtidas pelo aluno com o seu objetivo, não tentar força-lo a aceitar os serviços que as empresas consideram mais valiosos em vez de satisfazer os desejos do cliente.

Enquanto a academia estiver preocupada em atender apenas a atividade física estará fadada ao fracasso, pois este é um serviço facilmente substituível, mas com outros complementares, que atendem as necessidades secundárias, como parcerias com nutricionistas, médicos e psicólogos. E ainda otimizar a atividade física com eventos, que promovam a sociabilização dos alunos, como equipes de corrida, passeios ciclísticos.

4.3. TAMANHO

Não é uma tendência do mercado as academias de ginástica crescerem em tamanho, pequenas empresas não são necessariamente ruins, Penrose (2006) apresenta quatro motivos para que elas não cresçam que se encaixa nas academias de ginástica; o avanço deve ocorrer principalmente em qualidade e diversidade de serviço prestados. E quando as empresas planejam o seu crescimento a opção de abrir uma filial acabe sendo a mais acertiva.

O primeiro é que o cliente exige intensa atenção pessoal, principalmente para a atividade de musculação, os treinos são individualizados; e se a empresa pretende agregar valor no serviço prestado um acompanhamento mais especializado deve ser realizado; as grandes empresas ou abrem mão do atendimento individualizado, algumas têm plano de treino padrão para todos os alunos, ou incentivam os alunos que desejarem um trabalho personalizado contratarem um serviço de *personal traineer*; uma resposta a essa tendência são os estúdios de atendimento individual, como atividades funcionais e pilates.

O segundo é a falta de barreiras de entrada, ingresso é muito fácil, a grande maioria dos professores deseja ter a sua própria academia, então o mercado é cheio de concorrência potencial; essa dispersão de empresas impede o crescimento de uma, pois dilui a demanda, e como essas muitas vezes se encaixam no primeiro ou segundo nível de organização, não conseguem se destacar das demais para um

¹ Garota propaganda do Programa Pânico na TV, conhecidas pelo corpo definido pelo intenso treino de musculação.

possível controle de mercado; muitos abrem a academia com a intenção de crescer, mas raramente acontece.

O terceiro motivo é que as empresas grandes toleram e protegem a existência de pequenas, principalmente para que estas atendam a parte do mercado que as grandes não querem ter como clientes, a organização da empresa também visa uma segmentação do mercado, eles buscam a parcela da população que lhe dê maiores retorno, algumas se voltam para classe A, geralmente as que apresentam o nível mais elevado de organização, outras para outras classes; algumas se especializam em gênero, como apenas em atender mulheres; outras para objetivos, como hipertrofia; em alguns casos a existência de academias mais generalizadas são importantes para dar o impulso inicial no aluno para a atividade física, quando este obtém um pouco mais de conhecimento que muda o foco ele procura e valoriza o serviço. Isso acontece muito com as academias públicas em parques e bosques, servem de porta de entrada para a prática de atividades. E assim as grandes não se deram ao trabalho de eliminá-las, pois o mercado de academias ainda tem muito potencial de crescimento, apenas 1,4% da população é atendida nas academias (SEBRAE 2014), e as pequenas empresas não apresentam preocupação, pois

5. POSSÍVEIS SAÍDAS

Os problemas apresentados anteriormente enfrentados pelas academias podem ser amenizados com a profissionalização do setor, principalmente da gestão, assim estes podem identificar a principal falha dentro de sua empresa, e principalmente agir de forma eficaz.

5.2. DESCENTRALIZAÇÃO DO PROPRIETÁRIO

Pequenas empresas tendem a centralizar todas as decisões e principais atividades nas mãos do proprietário, como decisões de investimentos, controle financeiro, marketing, sendo que alguns ainda atuam como professores, em aulas coletivas ou em sala de musculação, atitude comum em “empresas familiares” em que o proprietários acabam se satisfazendo com lucros confortáveis, e não se envolver na mobilização de capitais para o crescimento da empresa para não abrir mão do total controle das suas firmas; deixando a questão de estruturação da empresa sempre para segundo plano, e este é quem determina o ambiente de trabalho.

Com essa atitude centralizadora, os funcionários acabam se firmando em sua área de atuação, o gerente acaba sendo multifuncional, mas a sua equipe não, estes acabam assumindo a responsabilidade apenas do seu setor, Hickman (1993, p.63) diz que “Quando todo mundo em uma organização chama para si a responsabilidade de proporcionar um serviço excepcional, isto dá um enorme poder no mercado.” essa responsabilidade mencionada por Hickman pode ser entendida também como conhecimento sobre as outras áreas da empresa como a função de cada modalidade de atividade física oferecida pela academia, como horários e valores, coisas simples, mas que podem fazer a diferença, principalmente em um setor em que a afinidade entre funcionário e cliente é fundamental e esses acabam fazendo o pós e segunda venda.

Essa divisão do trabalho não é benéfica pelo tamanho da empresa, que como na economia ela é restrita pela demanda, a especialização de função do professor; geralmente o que dá aula de ginástica não atua na musculação e vice-versa, obriga este a trabalhar em várias empresas, com culturas e valores diferentes.

A qualificação do gestor é importante, porém sozinha não é satisfatória, para se ganhar poder de mercado significativo, o treinamento dos funcionários em formar “uma equipe multifuncional ajuda a criar um ambiente de trabalho melhor, mais agradável” comentário realizado durante a pesquisa (ver anexo).

A exigência com relação aos professores tem aumentado como mostra o comentário retirado do trabalho realizado por Furtado (2009, p.7):

"Tem dezoito anos que estou no fitness, desde os dezesseis anos que dou aula de ginástica, não havia tanta exigência em relação à documentação. O professor de musculação era técnico. O professor de ginástica era quem sabia dançar, "ah então sabe dar aula de ginástica". Hoje em dia não é assim. Então para entrar numa empresa, o processo de seleção ficou mais seletivo, subiu o padrão profissional. Hoje em dia o professor de ginástica não tem que ser um dançarino, tem de ser um cara que estuda, que pensa, tem de ser um cara que sabe conversar, tem de ser uma pessoa que sabe vender [...] No meu ponto de vista, o que melhorou de uns anos para cá no fitness é a qualificação profissional, é o lado administrativo, é a exigência de documentação"

O desenvolvimento do funcionário mantendo o foco financeiro pode ser direcionado para uma educação para o empreendedorismo, como mencionado anteriormente, o diploma não é mais suficiente para uma colocação profissional; se este conseguir gerar valor através do espírito empreendedor que é definido por Conan (2012) como capacidade de controlar situações adversas, aproveitá-las, liderar equipe e, com persistência e motivação, sabe obter resultados. Mudar um pouco o paradigma educacional, que visa exclusivamente se preparar para o emprego, mas de melhorar a capacidade individual e coletiva, de gerar valores para toda a comunidade, de inovar, ser autônomo e de buscar a sustentabilidade, ou "espírito de excelência" que segundo Falconi (2013) "é ter atitude em tudo que faz, de querer fazer o melhor do mundo" ter atitude de dono.

5.3. DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO

Essa relação academia/funcionário e funcionário/aluno é única, e essa fidelização dos funcionários e clientes pode ser uma base para o crescimento da empresa que não pode ser justificado nem reproduzido por qualquer tipo de ação da gestão e marketing. Conforme teorizado por PENROSE (2006 p.135) "A plena potencialidade de crescimento fornecida por essa troca recíproca não será necessariamente realizada por qualquer firma em particular, mas, na medida em que foi realizada, ocorrerá um crescimento que não poderia ser explicado a partir de mudanças em seu entorno"

A academia também atua como escola para o aluno, estendendo o pensamento de conhecimento tácito, discutido com relação aos professores anteriormente, para os alunos vemos que também se reduz custos mantendo o aluno na academia ao invés de buscar alunos novos, e profissionais produtores de conhecimento

conseguem identificar tendências de consumo para acompanhar o consumidor, evitando que eles procurem por novidades na concorrência.

5.4. MARKETING CULTURAL

A preocupação da empresa em inserir em seu modelo de negócio a questão social pode ser uma estratégia de marketing eficaz, junto com a globalização veio uma maior conscientização e preocupação com as relações das empresas e seus impactos na sociedade, dentre os problemas como pobreza e injustiça, também se encontra as questões de responsabilidade comunitária e o propósito social, Kotler (2010, p.11) denomina isso como marketing cultural e ainda acrescenta a importância do aumento da facilidade de comunicação entre as pessoas com as redes sociais, como o impulsionador da imagem da empresa, "à medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências"; esse poder de dissuasão em fazer negócio com a empresa pode ir além da segunda venda para o cliente, pode fazer com que este venda o serviço para outros.

6. CONCLUSÃO

As academias de ginástica são empresas prestadoras de serviço, atualmente mais relacionadas ao setor de beleza e estética que de saúde, mesmo contrariando a sua definição, elas ainda trabalham muito no marketing que saúde, e qualidade de vida estão diretamente relacionadas ao corpo atlético, estão inseridas na ditadura da beleza. Uma tendência a ser rompida, pois mesmo com um grande mercado potencial elas estão deixando uma grande parcela de demanda insatisfeita. Que são pessoas que não praticam nenhum tipo de atividade física, ou que a praticam sem nenhum tipo de supervisão de um profissional; e que não acham nenhum atrativo nas academias.

Vemos que está ocorrendo um rompimento de cultura nas academias, a qualidade de vida está sendo revista, agora a longo prazo, a atividade física tende a se direcionar para uma visão mais ampla, contida dentro de um sistema multidisciplinar, o bem estar para o envelhecimento, junto com o exercício regular, uma alimentação equilibrada, e também uma vida social ativa, e ao juntar na empresa esses serviços promove-se uma valorização do setor.

A implantação de serviços complementares à atividade física é uma forma de aumentar a receita da empresa, e para isso a parceria com outros profissionais da saúde, como nutricionistas, médicos ortopedistas, cardiologistas e endocrinologistas seriam especialidades mais indicadas, e também fisioterapeutas; mas não precisa ficar limitada à prestação de serviços, a venda de produtos como alimentos para atletas (mais conhecidos por suplementos alimentares), roupas, calçados e acessórios para a prática esportiva são grandes fontes de receita.

Além de uma mudança de visão da empresa, devido ao ajuste ao mercado, estas estão sofrendo uma modificação na organização da empresa, atualmente está em processo de transição da fase inicial, onde quase não existe uma organização, com uma gestão totalmente desqualificada, formada por proprietários que tem alguma afinidade com a área; e o estágio intermediário, onde se encontra a grande maioria das academias, onde há uma busca por desenvolvimento da organização, mas ainda de forma amadora, onde o proprietário centraliza todas as decisões, e por fim uma empresa com a gestão totalmente profissional, com divisão de trabalho eficiente, onde cada setor apresenta um responsável.

Depois do grande crescimento do número de empresas, agora irá iniciar uma nova fase, de crescimento da qualidade, com inovações e amadurecimento do setor, que pode ser melhor estudada, já que este trabalho é uma especulação inicial sobre o desenvolvimento que está ocorrendo na organização das empresas e consequentemente reflete no mercado em que elas estão inseridas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE Brasil caminha para assumir a liderança mundial em número de academias. Disponível em: < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/v/index.jsp> >
Acesso em 02/12/2014

CAVAGNOLI, I. Pequenas e Médias Empresas e Capacitação Empresarial. In: IEL **Capacitação Empresarial**. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005 p.165-167

COAN M. Educação para o empreendedorismo como estratégia para formar um trabalhador de novo tipo. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL 2012

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder**. 2 ed. Nova Lima: Editora FALCONI, 2013

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FURTADO, R. P. Do Fitness ao Wellness: Os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica **Revista Pensar a Prática** v. 12 n. 1, UFG - 2009

FURTADO, R. P. Novas Tecnologias e Novas Formas de organização do Trabalho do Professor nas Academias de Ginastica. **Revista Pensar a Prática** v. 10 n. 2, UFG 2007

HICKMAN, C. R. **Talento na Condução dos Negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, S. **Marketing 3.0** Elsevier, 2010

MUSSAK, E. Capacitação empresarial e o exercício da Liderança. In: IEL **Capacitação Empresarial**. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005 p.97-123

PASSOS, C. A. Capacitação Empresarial na Economia do Conhecimento. In: IEL **Capacitação Empresarial**. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005 p.23-41

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, SP: Editora Unicamp – 2006

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 7 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010

PITANGA, F. J. G.; Epidemiologia, atividade física e saúde. **Revista Brasileira Ciência e Movimento**. Brasília v.10 n. 3 p. julho 2002

SCHLEMM, M. M. Reflexões e Considerações sobre a Educação Corporativa. In: IEL **Capacitação Empresarial**. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005 p.75-97

TOSCANO, J. J. O. Academia de Ginástica: um serviço de saúde latente **Revista Brasileira Ciência e Movimento**. Brasília v. 9 n. 1 janeiro 2001 p.40-42

ANEXOS

Síntese da pesquisa qualitativa com professores de educação física.

- Você acha importante complementar a faculdade com algum curso? Pretende fazer? Por que ainda não fez?

Todos responderam que acham importante complementar a faculdade; alguns fizeram ou pretendiam fazer dentro da educação física, fisiologia, *personal trainer*, portadores de necessidades especiais foram os mais citados; e de áreas complementares como nutrição, psicologia, e gestão. Os motivos por não terem feito ainda foi principalmente o custo/ benefício, alegando que alguns cursos não teriam retorno financeiro que justificasse, outro motivo foi de não ter o curso em Curitiba, apenas Rio/São Paulo, que encareceria ainda mais. Foi citado também treinamentos em aulas de ginástica como os fornecidos pela *Body Systems*², que também foi muito criticado por outros professores por ser um sistema em que o professor decora coreografia sem ter o conhecimento da atividade realizada.

- Como se mantêm atualizados? Internet, revistas, costuma ler artigos acadêmicos?

A principal forma de se atualizarem é por periódicos acadêmicos, conversas informais com amigos/colegas de profissão; muitos informaram que os próprios alunos trazem novidades, que gerou uma agitação durante a pesquisa com a facilidade de obter informações, nem sempre de boa qualidade, um deles comentou "a internet é um vilão", outro disse: "se eu vou no médico, eu não prescrevo meu medicamento, então não faz sentido o aluno montar o treino que eu estudei para fazer"

- Estão satisfeitos com a profissão? Previsão para o futuro: sair da área? Montar a própria academia?

Alguns disseram que sim, veem que o futuro da profissão é ter a sua própria academia, mas que o mercado atual não está interessante montar uma academia, um investimento muito alto para um risco alto também; outros disseram que terão que trabalhar em outro ramo e atuar como professor como segunda opção, buscar uma área com maior retorno e atuar na educação física "só por lazer". Os professores de ginástica são os que mais tem esse tipo de problema, pois tem uma vida útil baixa, um deles relatou que em 4 anos dando aula já sentiu seu rendimento baixar em 25%.

² Body Systems é a empresa representante das Les Mill no Brasil, que oferece treinamento forte de professores de ginástica, sistema é baseado em aulas com coreografias, que são atualizadas trimestralmente, através de DVD com os novos movimentos em vídeo.

- Trabalham em mais de uma academia? O que os motiva para trocar de academia? O que os motiva a ficar?

De todos os 14 entrevistados apenas 2 trabalham em apenas uma academia, mas esse número reduziu, pois um deles começou recentemente a trabalhar em mais uma academia; o outro permanece em apenas uma por ocupar um cargo de direção. Os principais motivos ao analisar a empresa para trabalhar é a renumeração, o cumprimento com as leis trabalhistas (como registro em carteira, pagamento em dia, férias e 13º salário); o principal motivo de trocar de empresa com frequência por ser a oportunidade de obter aumento salarial, acima do dissídio anual do sindicato, mas pensaria melhor se houvesse investimento na sua carreira, seria uma outra forma de valorização, e o principal motivo para ficar em uma academia é o ambiente, relacionamento com os outros funcionários, com a coordenação e direção e com os alunos; um dos professores disse que recebe um pouco menos do que o mercado oferece por ter iniciado sua carreira na academia e ali conhecia todo mundo, e não sabe se trocaria por outra por medo de que a "galera não me curta". A formação de uma equipe com boas relações e camaradagem também é importante "uma equipe multifuncional ajuda a criar um ambiente de trabalho melhor, mais agradável; assim fica mais fácil um professor substituir outro quando necessário"

- Você vê a academia como a escola? Formadora/incentivadora de conhecimento?

Todos disseram que a academia foi fundamental para a formação acadêmica, por poder fazer estágio, mas que não passa disso, e que essa interação de professor e estagiário é boa para ajudar na atualização do professor mais antigo, mas não sabem de outra forma que a academia pode atuar como a escola; pode atuar como a disseminadora de conhecimento através de grupos de discussão. Alegaram também que o investimento no desenvolvimento do profissional não é viável para a academia, afirmaram que "o aluno não vê", e que profissionais com mestrado por exemplo tem um custo muito maior e perguntam: "Quem pagaria por isso? O aluno? Para o aluno o físico é mais relevante, até a qualidade de vida que a mídia divulga é voltada de mais para a estética".

- Você sabe identificar as necessidades/expectativas do aluno?

Todos confirmaram que a realização da avaliação física é fundamental para reconhecer as necessidades e expectativas do aluno, que o aumento da mídia sobre o assunto leva as pessoas a se informarem mais, mas nem sempre essas informações geram conhecimento sobre a realidade, está cheio de aplicativos para celular sobre a atividade física, vídeos na internet do tipo faça em casa, revistas que passam o treino das famosas, "vem aqui uma mulher que trabalha, casada com filhos, que nunca treinou e espera ficar como a Juju (panicat); a gente tem que ser claro e dizer que não é possível, a mulher vive exclusivamente para o corpo dela, e dizer para a aluna pode melhorar muito o corpo dela".

Apontaram também aqueles alunos que não sabem o que estão procurando, que estão passando por mudanças em alguma fase da vida, como mudança de cidade, trabalho, divórcio, que acabam procurando na academia uma fuga, sair um pouco da realidade; "As academias estão virando os botecos de antigamente, se a pessoa queria se distrair, esquecer dos problemas e conversar ela se reunia em bares e hoje temos isso na academia, não estão buscando nem estética, nem qualidade de vida; e ela acaba encontrando nesse meio uma motivação para poder mudar de hábito e começar a viver uma vida mais saudável", que são identificadas pelos professores durante a anamnese, estes relataram alguns casos de avaliação física, que ao perguntarem qual é o objetivo uma senhora disse que queria emagrecer e perder barriga, depois ao ser questionada sobre histórico médico ela informa ao avaliador que está iniciando a atividade física por orientação médica para controlar a hipertensão; outro caso é que um homem diz que precisa fazer fortalecimento muscular no joelho, mas que não quer treinar perna.

- Como são as academias na questão de gestão? Alguma tem algum tipo de padronização de atendimento?

Esse tópico gerou divergência entre os professores, causada principalmente por falta de conhecimento em gestão, alguns dizem que tem que ser padronizado o atendimento, que tem que ter o padrão fixo desde a recepção até a limpeza, principalmente com os professores, com fiscalização rigorosa, mencionaram que existem academias em Curitiba que as salas são, monitoradas por câmeras e se algum profissional não cumpre com as normas são notificados; sugeriram também a padronização na execução dos exercícios, para que o aluno que vir em horários diferentes, execute o exercício da mesma forma, não conforme o professor do horário; este último ponto foi o único apoiado por todos; porém a questão da padronização excessiva foi debatida, com a diferença de formação de cada um, que esta tira a liberdade de pensamento, "padronização é burra", que a fiscalização mencionada acima acaba por tornar o professor em um robô.

A parte gestão nas academias foi criticada por todos, "algumas academias a gente trabalha e nem sabe quem é o dono"; falta de critérios para seleção dos profissionais; os treinamentos do funcionário novo são os que o mais antigo passa.

Roteiro de perguntas para pesquisa com clientes de academias de ginástica

- Por que você procurou uma academia?

Grande maioria informou que foi por estética, os que não foram por esse motivo foi por indicação médica, e estes a maioria é tem mais de 50 anos.

- Seu motivo de continuar na academia é o mesmo que a trouxe? Se não por que mudou?

A maior parte disse que ainda não atingiram os seus objetivos, mas o motivo inicial não é mais o fator mais importante para continuar a frequentar a academia, alguns dizem que é pelo ambiente e amigos que formou no local, outros mudaram o seu estilo de vida. Um comentário realizado foi "Decidi que atividade física para faria parte da minha vida como o café da manhã, costumo dizer que exercício para mim é parte do café da manhã"

- Como você escolheu a academia? Ambiente, amigos, modalidades oferecidas?

As mulheres relataram que buscam variedade e quantidade de aulas de ginástica quando vão escolher uma academia; os homens já procuram por equipamentos, quantidade de pesos para aqueles que treinam mais pesado. Muitos por indicação de amigos, proximidade de casa/trabalho foram as respostas dos iniciantes em academias, que não sabem bem o que procurar para tomar a decisão.

- Qual a importância você dá para os professores?

O principal ponto discutido foi o modo como o professor cria/altera o ambiente da academia, "a permanência nos treinos e na academia conta muito a capacitação de convivência"; mas não são bons motivadores, desafiadores, "Sinceramente... Gostaria de conhecer um professor assim, que se empenhasse em melhorar cada vez mais o aluno, mas não é isso o que a gente encontra. Acho que isso a gente encontra mais nos trabalhos de *personal*".